

Autonomie décisionnelle des filiales françaises d'entreprises américaines multinationales

Gérard Garnier

Volume 9, numéro 2, 1978

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/700855ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/700855ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Institut québécois des hautes études internationales

ISSN

0014-2123 (imprimé)

1703-7891 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Garnier, G. (1978). Autonomie décisionnelle des filiales françaises d'entreprises américaines multinationales. *Études internationales*, 9(2), 214–235.
<https://doi.org/10.7202/700855ar>

AUTONOMIE DÉCISIONNELLE DES FILIALES FRANÇAISES D'ENTREPRISES AMÉRICAINES MULTINATIONALES

Gérard GARNIER *

I - INTRODUCTION

Dans la présentation du *Livre Blanc* que la Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action régionale (DATAR) publiait en 1974 sous le titre, « Investissements étrangers et aménagement du territoire », un des délégués de cet organisme, Jérôme Monod, écrivait :

Enfin, nous menons une politique d'accueil des quartiers généraux européens à Paris et dans certaines villes de province, en raison de leur apport économique et de l'intérêt qu'il y a à développer ainsi la vocation internationale de la France. C'est ainsi que l'on peut, en partie, atténuer l'impression d'extraterritorialité qui se dégage des prises de décision des firmes multinationales ¹.

La dernière partie de la citation nous plonge au cœur du débat qui, depuis des années, oppose partisans et adversaires de l'entreprise multinationale. De plus en plus, les griefs contre ce genre d'entreprise s'organisent autour d'un thème central, celui du transfert, hors des pays hôtes, des mécanismes de contrôle des décisions affectant les filiales locales de ces entreprises, transfert qui entraîne d'éventuels conflits entre les objectifs poursuivis par les entreprises multinationales et ceux des pays hôtes.

La position des pays hôtes est maintenant bien connue, elle a été énoncée très clairement dans le rapport de l'ONU sur le *Rôle des entreprises multinationales dans le développement mondial* ² et s'articule autour de la proposition suivante : les principales décisions affectant le fonctionnement des filiales locales de ces entreprises sont, en fait, prises aux sièges sociaux de ces organismes, sièges situés dans des pays étrangers ; de plus, ces décisions sont prises en fonction de la stratégie globale de l'entreprise multinationale, sans tenir compte nécessairement des intérêts de la filiale locale et, à plus forte raison, de ceux du pays hôte. Cela revient à dire que les filiales implantées dans les pays étrangers n'ont qu'un rôle assez passif à jouer et se bornent à exécuter les directives transmises par les sièges sociaux, soit directement, soit indirectement par le mécanisme de la planification.

* Professeur titulaire à l'Université de Sherbrooke.

1. Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale, « Investissements étrangers et aménagement du territoire », (Livre Blanc), Paris, 1974.
2. UNITED NATIONS, *Multinational Corporations in World Development*, Department of Economic and Social Affairs, New York, 1973.

Par opposition, les thèses des praticiens, dirigeants d'entreprises multinationales ou spécialistes des opérations internationales (*international business*) offrent un point de vue fort différent. En général, ils ne nient pas que, dans certaines entreprises multinationales, les filiales étrangères ne jouissent que d'une autonomie très limitée, ils admettent même que dans quelques industries, le contrôle strict, par la maison-mère, des décisions affectant les filiales étrangères, soit la règle. Par contre, ils refusent les généralisations sans nuance des adversaires de l'entreprise multinationale : il n'y a pas automatiquement et systématiquement transfert des pouvoirs de décision des filiales aux maisons-mères. Comme l'indique un dirigeant américain d'une grande entreprise multinationale, dont le propos est cité par Robert Alsegg :

Il n'y a pas de règle qui s'applique généralement, même parmi les entreprises de taille comparable et appartenant à la même industrie, pour ce qui est du contrôle strict ou au contraire du degré d'autonomie et des domaines que touche cette autonomie. Les relations de contrôle dépendent de beaucoup de variables, comme l'histoire de la société, ses traditions, sa structure, son développement, la personnalité de ses dirigeants et leur histoire ³.

Dans une filiale étrangère donnée, il se prend chaque jour des centaines de décisions, certaines de nature purement routinière, d'autres de la plus haute importance pour le bon fonctionnement de cet établissement. Il est matériellement impossible que toutes ces décisions soient prises directement ou même contrôlées strictement par un centre de décision établi à des centaines ou des milliers de kilomètres de là et qui plus est, situé dans un autre pays.

Ces quelques propos n'ont pas pour but de remettre en question « l'impression d'extraterritorialité qui se dégage des prises de décision des firmes multinationales », pour citer Jérôme Monod. Il est incontestable qu'il existe, dans pratiquement toutes les filiales d'entreprises multinationales, certains domaines de décision réservés à la maison-mère ; il est d'ailleurs difficile de concevoir qu'il en soit autrement, à moins que les dirigeants de la maison-mère ne soient prêts à abdiquer leurs responsabilités envers leurs actionnaires. Que ces décisions affectent également le pays hôte de la filiale et que leur transfert à un siège social à l'étranger puisse entraîner une certaine perte de souveraineté, c'est probable, mais cela fait partie du *package* qu'apporte l'investissement direct, au même titre que les bénéfices économiques. Par contre, un grand nombre de décisions sont prises sur place, par les dirigeants locaux.

II – OBJECTIFS IMMÉDIATS ET LOINTAINS

Les thèses extrêmes présentées ci-dessus sont difficilement soutenables. Il est certain que le degré de centralisation effectivement adopté par une entreprise dépend d'un grand nombre de variables ; néanmoins, ce nombre n'est pas infini. Il est possible de recenser pratiquement tous les facteurs explicatifs, et, à l'aide

3. Robert J. ALSEGG, *Control Relationships Between American Corporations and their European Subsidiaries*, p. 109, American Management Association, AMA Research Study 107, 1971.

de méthodes statistiques, de dégager les plus significatifs. C'est dans cette optique que la présente étude se situe, en poursuivant trois buts :

- 1) préciser la notion de centralisation des prises de décision à partir de méthodes permettant de mesurer ce phénomène ;
- 2) évaluer les différences de centralisation qui peuvent exister, soit au sein d'une même entreprise, entre différentes fonctions, soit entre différentes entreprises dans une même industrie, soit même entre diverses industries ;
- 3) « expliquer » ces différences, c'est-à-dire, déterminer les principales variables influant sur le phénomène de la centralisation des décisions.

Cette étude se limitera aux seules relations entre les filiales françaises d'entreprises multinationales américaines et leurs maisons-mères ; donc les conclusions qui en découleront ne s'appliqueront qu'à ce cas bien spécial. Il n'en reste pas moins qu'un objectif plus lointain de cette recherche est la généralisation des résultats obtenus lors d'enquêtes similaires menées dans plusieurs nations. Par-delà les particularités propres à chaque pays, nous visons à isoler les variables universelles qui permettent d'expliquer les relations qui se sont établies entre une maison-mère quelconque et ses filiales étrangères. Ces variables ayant été mises à jour, il devrait être possible de prévoir le degré d'autonomie qu'une entreprise multinationale donnée sera prête à accorder à une filiale qu'elle envisage d'établir dans un pays déterminé.

III – LES INVESTISSEMENTS DIRECTS DES ÉTATS-UNIS EN FRANCE : UNE APPROCHE MACROÉCONOMIQUE

Il ne s'agit pas d'effectuer ici une étude approfondie de ces investissements, mais il est fondamental d'en donner une vue générale, dans la mesure où certaines de leurs caractéristiques influent sur le partage des responsabilités en matière de prise de décision.

Les statistiques françaises officielles sur les investissements étrangers étant assez pauvres, la principale source de données quantitatives reste donc le *Survey of Current Business* publié par le ministère du Commerce des États-Unis. D'après cet organisme, les investissements directs des États-Unis en France ont été approximativement multipliés par vingt en presque 25 ans, passant de \$217 millions (É.-U.) – soit l'équivalent d'environ 1 milliard de nouveaux francs – en 1950 à \$4 259 millions – soit environ 21 milliards F.F. –, en 1973. C'est un accroissement considérable. Il faut cependant bien reconnaître que les investissements directs des États-Unis en France ne représentent qu'une faible portion du total de leurs participations directes à l'étranger, soit 1,84% en 1950 et 3,97% en 1973. Par contre, les États-Unis sont, et de loin, le premier pays investisseur en France, encore que leur part dans le total des investissements étrangers en France n'ait cessé de décroître⁴. D'après les statistiques de l'I.N.S.E.E., en 1971,

4. « En 1966, les investissements originaires des É.-U. représentaient 63,3% du total des investissements étrangers recensés par le MDIS ; ils ne représentaient plus que 36,3% de ce montant en 1971 » : DATAR, *Investissements étrangers et aménagement du territoire*, p. 126.

les entreprises sous contrôle ou influence américaine, bien que ne représentant, en nombre, que 2,3% du total des entreprises françaises du secteur industriel (370 implantations sur un total de 42 506 entreprises) ont effectué 9% du total des ventes nettes – 38 milliards FF. sur un total de 421 milliards – et ont compté pour 10% des investissements (3,35 milliards sur 33 milliards) ⁵. Ces investissements ne se répartissent pas uniformément entre tous les secteurs d'activité, mais se concentrent dans des domaines où leur influence est alors considérable. La présence américaine se fait surtout sentir dans l'industrie de fabrication des machines agricoles, dans celle des pétroles et carburants, dans l'industrie électrique et électronique, dans la production de matériel de transport, enfin dans l'industrie chimique, pour ne parler que du secteur secondaire ⁶. Or, ce sont justement les industries les plus dynamiques, celles qui sont à l'avant-garde du progrès technique. Les données américaines montrent nettement la part croissante du secteur secondaire dans l'évolution de la composition des investissements américains en France. Ce secteur, qui ne représentait qu'environ 55% du total, au début des années 1960, représente actuellement 72% de la valeur totale des investissements américains en France. Par contre, les secteurs minier et pétrolier ont connu un déclin considérable au cours de ces treize années. Le secteur tertiaire a maintenu sa part, dans l'ensemble, à environ 15%, mais on y note une baisse de la part des transports ainsi que du domaine commercial et une légère hausse des « autres services », surtout financiers (banques et assurances).

Notons enfin que le taux de rendement, sur l'ensemble des investissements américains en France entre 1960 et 1973, a généralement été inférieur au taux de rendement global sur l'ensemble des investissements étrangers des É.-U. et même au taux que les entreprises américaines obtenaient chez elles.

IV – LA POLITIQUE DU GOUVERNEMENT FRANÇAIS EN MATIÈRE D'INVESTISSEMENTS ÉTRANGERS ET SA PERCEPTION PAR LES INVESTISSEURS AMÉRICAINS

Officiellement, les investissements étrangers sont les bienvenus, le président de la République française l'a affirmé et divers ministres l'ont répété ; cela ne signifie cependant pas l'acceptation automatique et inconditionnelle de tout projet présenté par des investisseurs étrangers. Dans un discours prononcé à Paris, le 26 juin 1973, devant des intermédiaires (banquiers, conseillers légaux, etc.) en relation avec les firmes multinationales, Olivier Guichard, ministre de l'Aménagement du Territoire, de l'Équipement, du Tourisme et du Logement, réaffirmait nettement ce principe :

Nous sommes favorables à toute nouvelle implantation industrielle et tertiaire étrangère qui contribue à développer notre économie en améliorant notre balance commerciale, notre technologie, ou qui crée des emplois dans des régions disposant de surplus de main-d'œuvre.

5. J. COHEN et P. FONDANAICHE, *op. cit.*, tableau 5.

6. IDEM, tableau 7.

En ce qui concerne les rachats d'entreprises françaises, l'Administration considère l'intérêt économique des opérations proposées, si elles s'inscrivent bien dans le Plan, si elles satisfont les critères exposés plus haut.

Les cas de refus d'autorisation d'investissements étrangers restent néanmoins extrêmement rares, et sauf cas absolument exceptionnels, il ne s'agit que de projets d'acquisition d'entreprises françaises par des investisseurs étrangers dans un certain nombre de secteurs prioritaires tels que la construction mécanique, la chimie, l'électronique, les télécommunications, les industries agricoles et alimentaires ⁷.

Malheureusement, les investisseurs étrangers ont tendance à retenir de ces déclarations, moins le libéralisme officiel du gouvernement que les restrictions et conditions imposées : ils soutiennent que même les implantations nouvelles font l'objet de restrictions et ne seront les bienvenues que si elles contribuent à créer des emplois nouveaux, améliorent le niveau technique de l'industrie française et développent les exportations.

Les restrictions sont plus sérieuses dans le cas de prises de participation par des intérêts étrangers dans des entreprises françaises existantes. Tout d'abord, certains secteurs, dits prioritaires, leur sont sinon fermés, du moins déconseillés. Or il se trouve que ce sont justement des secteurs de pointe, et, de plus, des secteurs en pleine expansion qui, traditionnellement, attirent les intérêts américains. De plus, d'autres restrictions, d'ordre financier cette fois, entravent les investissements. Ces restrictions sont particulièrement sévères dans le cas de prises de participation, puisqu'alors la totalité de la mise étrangère doit être versée au comptant et en devises étrangères. Toutefois, les investisseurs américains reconnaissent au gouvernement français le droit de limiter l'investissement étranger et de l'orienter dans les directions les plus favorables à l'économie du pays. Par contre, ils ne sont pas d'accord sur l'application pratique que l'on a fait de ces principes, d'où leurs griefs contre l'Administration, d'une part, complexité et longueur du processus d'autorisation des demandes, d'autre part, pouvoir discrétionnaire laissé à cette Administration.

Le premier grief se résume à des tracasseries administratives, mais le second est incontestablement plus sérieux. Nombre d'investisseurs américains se sont élevés contre le pouvoir discrétionnaire laissé à l'Administration et particulièrement au Comité des investissements, ce qui a parfois conduit à « des avis... plus arbitraires que fondés sur le principe d'une politique industrielle déterminée ⁸ ».

Dans quelle mesure la perception de ces divers obstacles et d'une façon plus générale, comment l'appréciation de la politique du gouvernement français, par les investisseurs étrangers, affecte-t-elle, en pratique, le fonctionnement des filiales d'entreprises multinationales ? Il est difficile de l'évaluer avec précision. Il n'en reste pas moins, d'après nos études antérieures, que ces facteurs influent sur le degré d'autonomie que les maisons-mères accordent à leurs filiales.

7. Discours rapporté dans le Livre Blanc de la DATAR, p. 104.

8. Livre Blanc de la DATAR, p. 108.

V – LA NOTION DE CENTRALISATION DE LA PRISE DE DÉCISION

La centralisation de la prise de décision est un des concepts les plus vagues et les plus difficiles à cerner que l'on puisse rencontrer dans l'étude des entreprises multinationales. On se heurte en effet à quatre difficultés majeures :

a) Définir avec exactitude les décisions sur lesquelles porte le jugement de centralisation : le nombre de décisions suffisamment importantes pour que la maison-mère envisage de s'en réserver l'exclusivité est assez limité ; la question est de déterminer quelles sont ces décisions fondamentales.

b) L'entreprise n'étant pas un milieu homogène, toutes les fonctions ne sont pas également centralisées : les décisions financières sont, en général, strictement contrôlées par la maison-mère, alors qu'au contraire, les décisions touchant le marketing sont laissées à la responsabilité des filiales. Il existe même, dans chaque fonction, certains secteurs qui, traditionnellement, sont plutôt centralisés, alors que d'autres sont laissés à la discrétion de la filiale. Donc, à moins d'effectuer une analyse détaillée des responsabilités décisionnelles pour chacune des grandes fonctions, il est impossible d'évaluer globalement le degré de centralisation de la filiale toute entière.

c) Tout jugement porté sur la question de centralisation des prises de décision est évidemment subjectif. Cette centralisation n'est pas directement mesurable.

d) La grande majorité des décisions résultent d'un processus de consultation ou de négociation ; aussi est-il difficile de déterminer l'influence respective de la filiale et de la maison-mère. Il arrive souvent que le siège social prenne officiellement position sur un problème, mais que cette position ait été établie d'après un dossier préparé par la filiale : la maison-mère ne fait alors qu'entériner une décision qui a été orientée, sinon prise, par la filiale.

Nous tenterons de minimiser ces difficultés en proposant un modèle basé sur trois idées fondamentales :

1) *L'unité de base est la décision* et non pas la firme qui, au point de vue décisionnel, est beaucoup trop hétérogène. Tout système de détermination de la centralisation doit partir de l'évaluation d'un certain nombre de décisions primordiales. Ces évaluations primaires seront ensuite groupées par fonctions, par entreprises, par industries, etc., suivant les besoins.

2) Il faut s'efforcer d'*éliminer les éléments subjectifs* des évaluations de centralisation grâce à un système de mesure des principales décisions. S'il est indéniable qu'il est difficile d'évaluer le processus de la prise de décision, il n'en reste pas moins que ce processus aboutit à des conséquences objectives, à des décisions, dont le degré de centralisation peut être mesuré plus facilement.

3) Le *processus d'évaluation* de la centralisation que nous avons établi se limite *au plan formel et officiel* ; en ce sens, notre schéma ne prétend pas être une description fouillée de ce qui se passe dans les entreprises, mais simplement

une reconstruction synthétique des relations officielles entre maisons-mères et filiales. Notre schéma ne tient pas compte de la personnalité des dirigeants de la maison-mère et des filiales, de leurs ambitions, de leurs rapports sociaux, etc. Ces facteurs n'introduisent que des variations minimales et occasionnelles, par rapport aux tendances fondamentales indiquées par les relations officielles maisons-mères-filiales étrangères, tendances que nous tenterons de mettre à jour.

VI – LA VARIABLE DÉPENDANTE : L'INDICE GLOBAL DE CENTRALISATION

La base de notre modèle est l'*indice global de centralisation*, mesure de centralisation du mécanisme de la prise de décision dans les relations maisons-mères-filiales étrangères. Cet indice peut, en théorie, varier de 0, pôle de la décentralisation totale, à 100, indice de centralisation absolue. En pratique, les deux points qui les représentent ainsi que les graduations avoisinantes ne sont jamais atteints. Il reste cependant une possibilité considérable de variation de l'indice. Notons qu'il s'agit d'une échelle ordinale, c'est-à-dire que cette échelle ne peut servir qu'à classer les entreprises les unes par rapport aux autres et n'a pas de valeur absolue.

L'indice global est l'aboutissement de tout un processus analytique qui, partant de l'évaluation des unités de base (les décisions fondamentales), en arrive, par regroupements successifs, à concentrer toutes les informations en une seule donnée, d'où son importance. En définitive, c'est une moyenne des évaluations de la centralisation des décisions fondamentales.

Le calcul de l'indice global d'une entreprise se fait en trois étapes : détermination de la centralisation des décisions fondamentales ; calcul des indices fonctionnels ; calcul de l'indice global.

A – Détermination et notation des décisions fondamentales

Ces décisions doivent répondre à deux conditions : être suffisamment importantes pour que la maison-mère puisse envisager de s'en réserver l'exclusivité et couvrir les différentes sphères d'activité de la filiale. En fin de compte, nous avons retenu 38 décisions qui, dans leur ensemble, répondent simultanément à ces deux critères (voir ANNEXE II). L'échelle de graduation qui a été adoptée est une échelle en trois points, correspondant à trois niveaux de centralisation croissante (0 : autonomie de la filiale, 1 : responsabilité décisionnelle partagée, 2 : responsabilité principale de la maison-mère). Cependant, certaines décisions ne pouvant donner lieu qu'à une réponse affirmative ou négative, nous avons dû utiliser une notation binaire (0 et 1). Ce cas particulier n'affecte cependant que deux décisions sur les 38 sélectionnées. Pour augmenter l'objectivité des réponses, chaque question est centrée sur une décision bien définie, en insistant sur la notion de responsabilité principale pour cette décision. À la fin du processus de notation des décisions, nous obtenons donc 3 scores pour chaque entreprise.

B – Calcul des indices fonctionnels

Il a souvent été mentionné que certaines fonctions (la finance) sont plus centralisées que d'autres (le marketing). Il nous a paru important de vérifier cette assertion, ce que nous avons fait en calculant des indices fonctionnels. À cette fin nous avons groupé les 38 décisions en quatre fonctions correspondant aux quatre grands groupes d'activités à l'intérieur de l'entreprise :

- I. L'organisation et le personnel, incluant 5 décisions fondamentales.
- II. La production et la recherche, incluant 10 décisions fondamentales.
- III. Le marketing, incluant 10 décisions fondamentales.
- IV. La finance, incluant 13 décisions fondamentales.

Chaque indice fonctionnel est calculé en additionnant les scores obtenus pour chacune des décisions incluses dans la fonction considérée ; ainsi, l'indice d'organisation-personnel peut varier de 0 à 10, celui de production-recherche de 0 à 20, celui de marketing de 0 à 18 et celui de finance de 0 à 26. Pour faciliter les comparaisons, chaque score fonctionnel est transformé en pourcentage, puis multiplié par 100, pour obtenir l'indice fonctionnel définitif. Notons que l'indice d'organisation-personnel, n'étant calculé que sur un nombre restreint de décisions, est sujet à caution. Pour chaque entreprise, on obtient donc 4 indices fonctionnels. Il est alors possible d'additionner séparément les indices de chaque fonction pour toutes les entreprises de l'échantillon et d'en faire la moyenne. On obtient ainsi quatre « grands indices fonctionnels », caractéristiques de l'échantillon et permettant la comparaison du degré de centralisation des quatre grandes fonctions.

C – Calcul de l'indice global

L'indice global de centralisation constitue la variable dépendante du modèle, c'est-à-dire l'expression du phénomène que l'on cherche à expliquer. Cet indice est calculé à partir des 38 décisions fondamentales sélectionnées, dont on additionnera les scores. Le total ainsi obtenu peut varier entre 0 et 74 ; on le transforme ensuite en pourcentage et on le multiplie par 100 pour donner l'indice global.

Des études précédentes laissant entrevoir des différences sensibles de comportement entre les entreprises du secteur secondaire et celles du secteur tertiaire, nous avons décidé de diviser les entreprises de l'échantillon en deux secteurs et d'en analyser séparément le comportement (c'est-à-dire d'effectuer deux régressions distinctes).

VII – LES VARIABLES EXOGÈNES : LES FACTEURS EXPLICATIFS

Bien des spécialistes insistent sur la multiplicité des causes de centralisation et soulignent qu'aucun des facteurs explicatifs proposés n'est prépondérant. Certains, comme Allsegg, en concluent qu'il y a autant de situations et d'explications que d'entreprises et qu'il est impossible d'en arriver à des généralisations. Cette position nous semble excessive : il est fort probable qu'il ne faille pas

chercher l'explication du phénomène de la centralisation dans un ou deux facteurs seulement, mais dans une combinaison de divers facteurs ; de plus, il se peut qu'il y ait diverses combinaisons de facteurs explicatifs, suivant la situation. En pratique, cela signifie qu'il ne faut pas s'attendre à « expliquer » un fort pourcentage de la variance de la variable dépendante à l'aide de quelques variables exogènes significatives.

Quoi qu'il en soit, nous croyons possible d'isoler un nombre relativement limité de facteurs explicatifs qui, sous forme de diverses combinaisons, permettent d'expliquer une bonne partie du comportement centralisateur des entreprises multinationales-mères à l'égard de leurs filiales étrangères. Dans la longue liste des facteurs explicatifs proposés par divers auteurs, nous en avons retenu 31 parmi ceux qui nous semblaient les plus valables ; nous y avons ajouté 7 variables d'industries (variables auxiliaires). Ces dernières (5 pour représenter diverses industries secondaires et 2 pour le secteur tertiaire) sont utilisées ici pour tenir compte du fait que, traditionnellement, certaines industries sont assez fortement centralisées, alors que d'autres le sont peu et donc que les entreprises des industries à forte centralisation ont tendance à être toutes relativement centralisées, du fait de leur appartenance à ces industries, en dehors de toute considération reliée à la firme elle-même.

Derrière la multitude de ces facteurs explicatifs, on distingue cependant quelques lignes de force : ainsi ces 38 variables peuvent se regrouper en trois grandes catégories ; si l'on préfère, le degré de centralisation décisionnelle adopté par une entreprise-mère dépend de trois groupes de facteurs :

1 – Des *facteurs propres à l'entreprise globale* tout entière mais qui sont souvent l'extension de certaines caractéristiques de la maison-mère. Ils se retrouvent en principe dans toutes les filiales et constituent donc une tendance générale sur laquelle chaque filiale étrangère construira ses propres variations. Ce groupe de facteurs peut se subdiviser en deux catégories :

- a) les caractéristiques physiques ou « objectives » de l'entreprise globale, telles que la taille de l'entreprise globale (mesurée par son chiffre d'affaires en 1973), le nombre de pays dans lesquels elle est installée, etc. ;
- b) les grandes options de l'entreprise globale, ce qu'on appelle parfois la « philosophie » de la direction supérieure ; ce sont les grands principes directeurs de l'équipe au pouvoir, tels que sa position à l'égard du problème général de la centralisation, sa réaction face à diverses contraintes externes que les filiales étrangères peuvent avoir à affronter, etc.

2 – Des *variables caractéristiques de l'environnement*, ici de l'environnement français.

Ce ne sont pas tant les caractéristiques de ces variables qui en font l'importance, mais la perception qu'en ont les dirigeants de l'entreprise globale ; ainsi, que la législation française soit favorable ou non aux entreprises multinationales importe peu en soi, ce qui compte c'est l'opinion que les dirigeants de ces entreprises s'en font. Or ces dirigeants voient dans l'environnement de la filiale

une série de contraintes : contraintes politiques, légales, socio-culturelles, économiques – auxquelles il faut s'adapter d'une façon ou d'une autre.

3 – Des *variables caractéristiques de la filiale française*, comme son âge, sa taille (chiffre d'affaires), son rendement comparé à celui des autres filiales étrangères, etc.

VIII – ASPECTS PRATIQUES DE L'ENQUÊTE ET TRAITEMENT DE L'INFORMATION

A – L'enquête a utilisé deux méthodes complémentaires : le questionnaire systématique et l'entrevue occasionnelle

Le questionnaire permet d'atteindre un nombre élevé d'entreprises pour un coût raisonnable et d'obtenir des informations de base sur un large éventail de filiales. La liste des filiales françaises d'entreprises américaines a été établie à partir d'une publication de la Chambre de commerce américaine en France⁹ qui, pour 1973–1974, recensait 706 « filiales », au sens large du terme, dont 330 dans le secteur secondaire (industries de transformation), 4 dans le secteur primaire (extraction et raffinage) et 372 dans le secteur tertiaire (cf. ANNEXE I). Nous avons décidé d'éliminer de cette liste les filiales ayant moins de 20 employés, ce qui a réduit la population à 507 entreprises. Notons que les 199 entreprises ainsi exclues appartiennent toutes (sauf une) au secteur tertiaire. Finalement, étant donné la taille raisonnable de la population, nous avons décidé d'envoyer un questionnaire à tous les membres de cette population plutôt que de procéder par échantillonnage.

Nous avons reçu 82 questionnaires utilisables pour fins d'analyse, soit un taux de réponse d'environ 16%. Ce résultat est fort satisfaisant compte tenu de la nature du questionnaire, d'autant plus que les « grandes » entreprises multinationales ont presque toutes répondu et que la composition sectorielle de « l'échantillon final » reflète assez fidèlement celle de la population globale (cf. ANNEXE I).

Cependant, le questionnaire ne permet de recueillir que des informations assez générales et standardisées pour toutes les branches d'activité. Pour tenir compte des conditions particulières à chaque secteur, nous avons donc complété la première phase de l'enquête par une série d'entrevues.

B – Traitement de l'information

Pour l'analyse du modèle nous avons utilisé un programme d'ordinateur effectuant des régressions par étapes successives (*stepwise regression*). Le principe est simple : les variables indépendantes sont introduites une à une dans la régression ; à chaque étape, la variable introduite est celle qui contribue à la

9. American Chamber of Commerce in France, *List of American Firms in France, 1973–1974*, Paris, 1974.

plus grande réduction du carré de la somme des erreurs. Cependant, une variable ne peut être incorporée dans la régression et y demeurer que si la valeur de son F est supérieure à une certaine valeur critique appelée valeur d'exclusion. Cette méthode *stepwise* permet de déterminer les variables les plus importantes et de calculer la contribution de chacune à la réduction de la variance totale ; elle est donc extrêmement utile dans les modèles qui contiennent un grand nombre de variables indépendantes dont certaines peuvent ne jouer qu'un rôle minime.

IX – ANALYSE DES RÉSULTATS

Nous avons donc recueilli, à l'aide de questionnaires ou d'entrevues, une masse d'informations brutes, beaucoup trop considérable pour que nous envisagions, dans ces quelques lignes, d'en donner un compte rendu ; elle a d'ailleurs fait l'objet d'un rapport séparé¹⁰. Nous nous en tiendrons, ici, à l'analyse plus approfondie des données, analyse qui sera centrée sur deux points :

- détermination et analyse des indices globaux de centralisation ;
- détermination des principaux facteurs explicatifs du phénomène de centralisation des décisions.

A – Détermination et analyse des indices globaux de centralisation

L'ANNEXE IV montre la répartition des indices globaux de centralisation pour les 80 entreprises pour lesquelles il a été possible de calculer cet indice. Les indices obtenus varient de 15 à 72, ce qui semble indiquer des différences considérables de centralisation entre les entreprises. En réalité, notre échantillon est assez homogène, car les extrêmes mentionnés (15 et 72) sont des cas très isolés, non représentatifs de l'ensemble. La moyenne de 80 indices, donc la moyenne de notre échantillon, est de 45,4 avec un écart-type de 11,5, ce qui indique une assez faible dispersion ; notons simplement que 83% des filiales ont un indice variant entre 30 et 60.

En regroupant les filiales par secteurs d'activité, il est possible de déterminer un indice pour chacun des secteurs et de mesurer ainsi la relative centralisation de ce secteur (ANNEXE III). Nous avons distingué 8 secteurs. Dans l'ensemble, il y a peu de différences entre les domaines d'activité, avec, cependant, deux exceptions : l'industrie chimique et pharmaceutique est nettement plus centralisée que les autres (indice moyen de 51,0), alors qu'au contraire le secteur de l'extraction et du raffinage, en fait le secteur pétrolier, est très décentralisé (indice moyen : 29,1). Parmi les activités les plus centralisées, viennent d'abord l'industrie mécanique et automobile (49,7), puis le secteur du commerce et de la distribution (46,4). Au contraire, les « services tertiaires, autres que la distribution, les banques et les assurances » sont nettement décentralisés (40,6) ; le

10. Gérard GARNIER, *La prise de décision dans les filiales françaises d'entreprises américaines multinationales*, Faculté d'administration, Université de Sherbrooke, février 1976.

secteur des banques et assurances l'est un peu moins (42,6) mais ne porte que sur deux entreprises ; enfin, l'industrie électrique et électronique est modérément décentralisée. En règle générale, le secteur tertiaire est un peu plus décentralisé que le secteur secondaire (43,6 contre 46,5).

Il est possible, par ailleurs, d'obtenir une moyenne pondérée des indices fonctionnels (ANNEXE III). L'organisation-personnel est nettement plus décentralisée que les autres fonctions (25,0) ; cet indice n'a cependant été calculé que sur un nombre limité de décisions, sa précision est donc sujette à caution. Par ordre de centralisation croissante on trouve ensuite la production (45,5), le marketing (47,2) et la finance (57,7) nettement plus centralisée que les autres. Ces résultats confirment bien les résultats des études antérieures.

B – Détermination des principaux facteurs explicatifs du phénomène de centralisation des décisions

Est-il possible de relier le degré de centralisation des filiales à des causes spécifiques ? Pour répondre à cette question, nous avons utilisé l'analyse de régression *stepwise*, après avoir divisé l'échantillon en deux groupes (secteurs secondaire et tertiaire).

1 – ANALYSE DES ÉQUATIONS DE RÉGRESSION POUR L'INDUSTRIE DE TRANSFORMATION (SECTEUR SECONDAIRE)

L'analyse porte sur 50 observations ; l'ANNEXE V indique les 8 premières étapes de la régression *stepwise*. On trouvera, entre parenthèses, sous chacun des coefficients des variables exogènes, la valeur du test en t .

La première variable que le programme a incluse dans le modèle est la variable x_6 qui mesure l'importance de la participation de la maison-mère américaine au capital de la filiale française. À noter que dans 68% des filiales (55 sur 81) la maison-mère détient la quasi-totalité de ce capital, alors que dans seulement 9% d'entre elles (7 entreprises) la maison-mère possède la moitié ou moins des actions. L'indice global de centralisation de la filiale est d'autant plus fort que la participation de la maison-mère est plus élevée. À lui seul, ce facteur explique environ 20% de la variance de la variable dépendante. L'importance de ce facteur semble justifier les pays qui interdisent aux entreprises étrangères de posséder la majorité du capital des filiales locales. Le coefficient de cette variable x_6 est très significatif puisque le test en t révèle une valeur de 3,492 (significatif à 1%) et que la valeur de la statistique F est de 12,196.

La deuxième variable incorporée dans le modèle est la variable x_{36} qui est une variable exogène auxiliaire (*dummy*), que nous avons appelée précédemment une variable d'industrie. Celle-ci représente le secteur de l'extraction et du raffinage, en fait le secteur pétrolier. Le signe négatif du coefficient indique que ce secteur est particulièrement décentralisé. Cette variable explique environ 15% de la variance de la variable dépendante. Le test en t de son coefficient est nettement significatif. De plus, la valeur élevée de la statistique F pour l'équa-

tion A-2, à deux variables, permet de rejeter l'hypothèse de nullité de l'ensemble des coefficients de x_6 et x_{36} .

En troisième lieu apparaît la variable x_{31} qui indique si l'entreprise a eu des résultats d'opérations déficitaires au cours des cinq dernières années. C'est encore une variable auxiliaire. Il apparaît nettement que l'apparition de mauvais résultats financiers entraîne généralement une perte d'autonomie pour la filiale. Il est remarquable de constater que 52% des entreprises répondantes (42 sur 81) ont connu des déficits au cours des cinq dernières années : 10 d'entre elles ont même eu au moins trois exercices déficitaires. Cette variable contribue à expliquer environ 7% de la variance totale. Les valeurs des tests en t et F sont significatives.

La quatrième étape du processus *stepwise* fait ressortir la variable x_{17} . Cette variable mesure le pourcentage des membres du Conseil d'administration de la filiale qui sont des citoyens français non employés de l'entreprise, par opposition aux cadres supérieurs et aux représentants de la maison-mère américaine. Diverses études ont montré qu'un fort pourcentage de ces personnes au Conseil d'administration est un signe très net d'autonomie de la filiale. Au contraire, dans les entreprises très centralisées, on trouve une majorité de délégués de la maison-mère, une minorité de cadres supérieurs de la filiale et pratiquement personne d'autre. Cette variable semble moins importante que les autres et la valeur de son coefficient n'est significative qu'à 5%. Néanmoins, la valeur de la statistique en F pour l'équation A-4 ($F = 10,705$), qui rassemble les quatre premières variables, est nettement supérieure à la valeur critique $F(4,45) = 3,77$. On peut donc rejeter l'hypothèse de nullité de l'ensemble des coefficients. Notons que le coefficient multiple de détermination est de $R^2 = 0,488$. Les quatre premières variables expliquent donc à peu près la moitié de la variance totale de la variable dépendante, ce qui est très satisfaisant si l'on tient compte de la nature des variables en jeu.

Les 5^e et 6^e variables introduites dans le modèle sont :

x_{12} mesurant les différences de mentalité entre dirigeants français et américains ;

x_{22} qui indique le degré d'intégration des processus de fabrication de la maison-mère et de ses filiales.

Cependant, leur contribution à l'accroissement de R^2 est faible, inférieure à 5%. Cette contribution est encore beaucoup plus faible pour les 7^e et 8^e variables. De plus, les coefficients des dernières variables ne sont plus significatifs.

À toutes fins pratiques, seules les quatre premières variables sont significatives ; nous adopterons donc l'équation A-4. À signaler que l'étude des résidus n'indique pas de problèmes particuliers.

2 - ANALYSE DES ÉQUATIONS DE RÉGRESSION POUR LE SECTEUR TERTIAIRE

Cette analyse porte sur 32 observations ; l'ANNEXE VI en indique les huit premières étapes.

La première variable sélectionnée, la plus importante, est la variable x_{29} qui décrit la politique générale de la maison-mère concernant le mode de financement à long terme des filiales étrangères. C'est une variable auxiliaire prenant la valeur 0 si la maison-mère autorise les filiales à emprunter sur les marchés financiers locaux ou étrangers et la valeur 1 si la maison-mère se réserve le droit de lever les fonds pour toutes les filiales, puis de les répartir suivant des critères qu'elle a mis au point. Il y a une très forte relation positive entre cette décision de politique générale prise par la maison-mère et le degré de centralisation de la filiale française. Sur l'ensemble de l'échantillon, 45% des réponses mentionnent que la filiale est autorisée à emprunter seule, mais uniquement sur le marché local, 55% indiquent qu'elle peut également s'adresser aux marchés financiers étrangers, alors que dans 10% des cas c'est la maison-mère qui obtient seule les fonds ; quelques entreprises n'ont pas de politique bien définie. Remarquons que, dans le cas des filiales du secteur tertiaire (banques, assurances, commerce), ce sont les facteurs financiers qui semblent prééminents. Quoi qu'il en soit, cette variable explique à elle seule près de 30% de la variance totale. Les valeurs des différents tests sont très significatives.

En deuxième lieu apparaît la variable x_2 qui mesure l'âge de la filiale française, d'après la date de sa création ou de son acquisition par des intérêts américains. Dans l'ensemble, les filiales françaises ont été créées ou acquises récemment par les intérêts américains : 80% ont été acquises après 1950, dont 65% après 1960. Cette variable explique environ 14% de la variance totale, mais le test en t appliqué à son coefficient n'est significatif qu'à un niveau de confiance de 5%. Le signe de ce coefficient est négatif, ce qui indique une relation inverse avec la variable dépendante : le degré de centralisation est d'autant plus fort que l'entreprise est plus ancienne. Il semble donc que les entreprises créées récemment bénéficient de plus d'autonomie, probablement parce qu'elles sont gérées suivant des principes plus modernes basés sur l'idée de décentralisation.

À la troisième étape apparaît la variable x_6 mesurant le pourcentage du capital de la filiale française détenu par la maison-mère américaine. Cette variable explique environ 5% de la variance totale, ce qui est faible, et de plus son coefficient n'est pas significatif.

En conséquence seules les deux premières variables seront retenues : à elles deux, elles expliquent 44% de la variance totale. De plus, la valeur du test en F est nettement supérieure à la valeur critique, il n'y a donc pas à craindre la possibilité de nullité des deux coefficients. Nous adopterons donc l'équation B-2.

X - CONCLUSION

Les résultats des régressions justifient nettement l'hypothèse que nous avons adoptée, à savoir que les entreprises du secteur secondaire et celles du secteur tertiaire ont un comportement différent, du moins en ce qui concerne le problème de la centralisation des prises de décision. La seule variable qui apparaisse dans les deux séries de régressions est celle qui mesure le pourcentage du capital de

la filiale française détenu par la maison-mère, encore n'est-elle pas significative dans le cas des entreprises du secteur tertiaire.

Si l'on se réfère aux trois catégories dans lesquelles nous avons regroupé tous les facteurs explicatifs, on s'aperçoit que l'une d'entre elles, celle qui touche les variables caractéristiques de l'environnement politique, socio-culturel, économique de la France, est absente des résultats indiqués par les régressions. Que ce soit pour les industries secondaires ou pour le secteur tertiaire, aucune des variables significatives n'appartient à cette catégorie. Cette situation contraste nettement avec celle qui s'est dégagée de l'analyse des données d'une étude précédente portant sur les filiales canadiennes (plus précisément, les filiales québécoises) d'entreprises multinationales américaines. Dans cette étude, plusieurs des principales variables significatives se rapportaient au climat politique et à l'attitude du gouvernement canadien à l'égard des entreprises multinationales.

La différence entre les résultats obtenus tient probablement aux différences de situations prévalant dans les deux pays lorsque ces études ont été effectuées. L'enquête canadienne a été menée en 1969-1970, c'est-à-dire pratiquement à la veille de l'adoption par le gouvernement canadien des mesures de contrôle de l'investissement étranger. La question des contrôles était alors chaudement débattue et constituait l'une des principales préoccupations des dirigeants d'entreprises multinationales possédant des filiales au Canada. De plus, le problème du séparatisme québécois a pu également avoir une influence. Tous ces facteurs ont certainement poussé les dirigeants étrangers à prendre des mesures pour que le contrôle des opérations de la filiale canadienne ne leur échappe pas, particulièrement en diminuant l'autonomie de celle-ci dans les domaines les plus importants. Ces préoccupations d'ordre politique et légal ne se retrouvent pas avec autant d'acuité en France, en 1973, ce qui explique la faible influence des conditions de l'environnement sur la structure des filiales et sur le degré de centralisation de leurs principales décisions.

Les variables les plus importantes se rattachent, pour la plupart, à ce que nous avons appelé la « philosophie » ou les principes directeurs des dirigeants de la maison-mère : ainsi la politique relative au mode de financement des filiales étrangères, la politique concernant la participation au capital social des filiales.

Les caractéristiques de la filiale française jouent également un rôle de premier plan, que ce soit la date de création ou d'acquisition de la filiale, le fait d'avoir eu des exercices financiers déficitaires ou la composition du Conseil d'administration.

Par ailleurs, notre étude confirme :

a) Qu'il existe des différences appréciables dans le degré de centralisation des diverses fonctions. Si l'on exclut le secteur organisation et personnel, dont l'indice est peu significatif, la production et le marketing apparaissent comme relativement décentralisés, alors que la finance est très étroitement contrôlée.

b) Que certaines industries sont nettement plus centralisées que d'autres. D'une façon générale, le secteur tertiaire est plus décentralisé que le secteur secondaire.

Sur le plan pratique, ces résultats peuvent avoir une influence considérable sur les relations entre les pays hôtes et les entreprises multinationales (EMN). En effet, si des études ultérieures confirmaient le rôle des variables exogènes que nous venons de mettre en évidence, les pays hôtes disposeraient d'un moyen efficace de modifier le comportement, à leur égard, des EMN installées sur leur sol. S'il semble assez difficile à l'un de ces pays d'agir directement sur les dirigeants d'une EMN au siège social, par contre, il lui est tout à fait possible de modifier certaines caractéristiques de son propre environnement, et surtout, d'agir sur les caractéristiques de la filiale locale, par exemple, d'exiger que des intérêts locaux détiennent la majorité des actions de cette filiale ou que le Conseil d'administration comporte un pourcentage minimum de nationaux non affiliés à l'entreprise.

Pour terminer, notons que nous n'avons pas eu la prétention de présenter ici un modèle véritable du comportement décisionnel des entreprises multinationales ; un tel modèle n'existe pas à l'heure actuelle. Nous avons simplement tenté de systématiser la question des relations maison-mère/filiales étrangères et de déterminer les facteurs explicatifs les plus importants parmi la multitude de ceux que l'on mentionne généralement. Il reste, cependant, encore beaucoup à faire avant que l'on soit capable de présenter une véritable théorie du mécanisme de la prise de décision dans les entreprises multinationales.

ANNEXE I

*Répartition des entreprises françaises affiliées à des firmes
américaines par secteur d'activité - comparaison
de la composition de la population et de l'échantillon
(taille minimum : 20 employés)*

<i>Secteur d'activité (activité principale)</i>	<i>Code du secteur</i>	<i>Population</i>		<i>Échantillon</i>	
		<i>Nombre d'entreprises</i>	<i>Pourcentages</i>	<i>Nombre d'entreprises</i>	<i>Pourcentages</i>
Industrie alimentaire	A	14	2,8%	—	—
Industrie électrique et électronique	B	34	6,7	6	7,2%
Industrie chimique et pharmaceutique	C	85	16,8	11	13,3%
Industrie mécanique : outillage-autos	D	101	19,9	15	18,1%
Autres industries	E	95	18,7	15	18,1%
Extraction et raffinage	F	4	0,8	2	2,4%
TOTAL/industries primaires et secondaires		333	65,7	49	59,0%
Commerce et distribution de produits industriels	L	88	17,4	17	20,5%
Banques et assurances	M	20	3,9	3	3,6%
Autres services tertiaires	N	65	12,8	14	16,9%
Conglomérats ou holdings	V	1	0,2	—	—
TOTAL/secteur tertiaire		174	34,3	34	41,0%
GRAND TOTAL		507	100,0	83	100,0%

ANNEXE II

*Composantes de l'indice global de centralisation**I – Indice de centralisation de l'organisation et du personnel*

- Possibilité de restructuration de l'organisation de la filiale.
- Degré d'autonomie en matière de détermination des tâches et de définitions des emplois et fonctions.
- Responsabilité en matière d'embauche et de licenciement des cadres supérieurs.
- Responsabilité en matière de détermination des salaires des cadres supérieurs.
- Responsabilité en matière de négociation de conventions collectives et de relations ouvrières.

II – Indice de centralisation de la production et de la recherche

- Autonomie en matière de détermination des prix lors des ventes intra-groupe.
- Autonomie en matière de choix des fournisseurs.
- Détermination du volume annuel de fabrication.
- Responsabilité quant au contrôle de la qualité.
- Possibilité de modification d'un procédé de fabrication.
- Possibilité d'ajouter à la gamme originale des produits spécifiques à la filiale.
- Autonomie en matière de planification de la production.
- Responsabilité en matière de budget annuel de recherche.
- Autonomie en matière d'affectation du budget global de recherche.
- Contrôle des programmes de recherche et intégration des activités de recherche de la filiale à celles des autres membres du groupe.

III – Indice de centralisation du marketing

- Responsabilité quant à la détermination des marchés à atteindre.
- Responsabilité quant au choix des canaux de distribution.
- Autonomie en matière de transformation des produits standards et d'adaptation aux besoins locaux.
- Autonomie en matière de fixation des prix (établissement de listes de prix).
- Responsabilité quant à la détermination des objectifs ou quotas de vente.
- Autonomie en matière de planification du marketing.
- Autonomie en matière d'exportations.
- Autonomie en matière de sélection d'une agence de publicité.
- Autonomie en matière de publicité.
- Autonomie en matière de contenu de la publicité et de choix de secteur.

IV – Indice de centralisation de la finance

- Autonomie en matière de procédures comptables.
- Autonomie en matière d'élaboration des plans de finance.
- Responsabilité quant à la détermination des taux du rendement-cibles.
- Responsabilité en matière d'aménagement d'usines et d'installations nouvelles.
- Responsabilité pour l'achat d'équipement additionnel ou le remplacement de matériel existant.
- Responsabilité en matière de gestion de trésorerie.
- Responsabilité en matière de politique de crédit et de recouvrement des créances.
- Responsabilité en matière de détermination du genre de fonds à long terme (externes à l'entreprise) requis pour le financement de la filiale.
- Responsabilité en cas d'emprunt local à long terme.
- Responsabilité en cas d'augmentation du capital social (émission d'actions).
- Responsabilité en matière de politique de dividendes.
- Partage des responsabilités en cas d'emprunt à la maison-mère.
- Responsabilité en matière de détermination des royautés et frais d'administration.

ANNEXE III

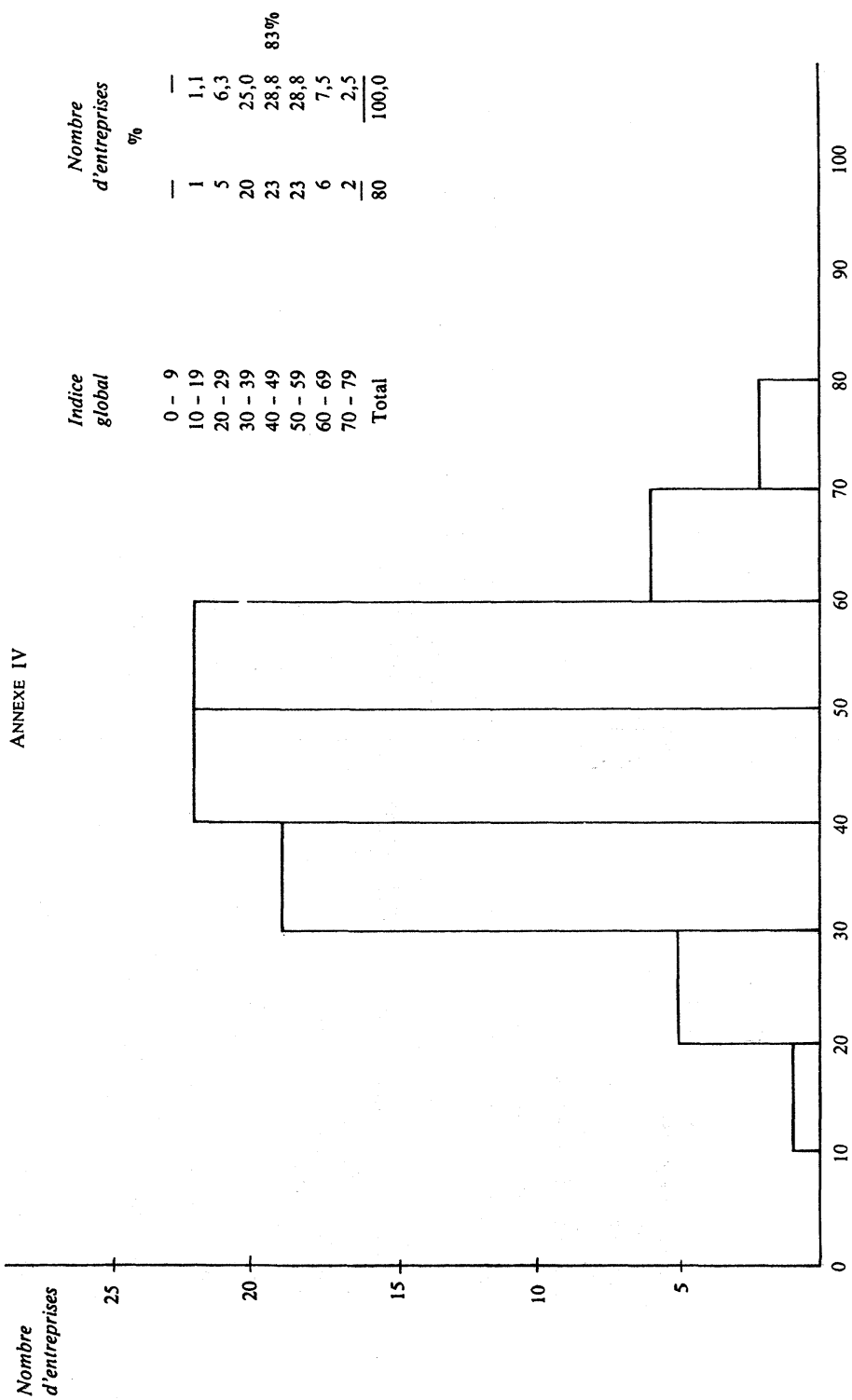
Répartition des indices de centralisation par fonctions et par industries

1) Indices fonctionnels de centralisation (indices sur 100)

Organisation et personnel	25.0
Production	45.5
Marketing	47.2
Finance	<u>57.7</u>
Indice global de centralisation	45.4

2) Répartition de l'indice global par industries

Code	Catégorie d'activité	Nombre d'entreprises dans le groupe	Nombre de points obtenus	Indice (sur 100)	Regrou- pement des caté- gories	Nombre de points obtenus	Indice (sur 100)
			Nombre de points possibles			Nombre de points possibles	
B	Ind. électrique et électronique	6	193/444	43,5	} E ¹	530/1258	42,1
C	Ind. chimique et pharmaceutique	11	415/814	51,0			
D	Ind. mécanique	14	515/1036	49,7			
E	Autres industries	15	487/1110	43,9			
F	Extraction et raffinage	2	43/148	29,1			
	Total secteur secondaire	48	1653/3552	46,5			
L	Commerce et distribution	16	549/1184	46,4	} N ¹	484/1184	40,9
M	Banques et assurances	2	63/148	42,6			
N	Autres services tertiaires	14	421/1036	40,6			
	Total secteur tertiaire	32	1033/2368	43,6			
	Indice global de centralisation	80	2686/5920	45,4			



ANNEXE V

Équations de régression pour les filiales françaises du secteur secondaire
(N = 50 observations)

Numéro de l'équation	Constante a_1	a_6x_6	$a_{36}x_{36}$	$a_{31}x_{31}$	$a_{17}x_{17}$	$a_{12}x_{12}$	$a_{22}x_{22}$	$a_{28}x_{28}$	$a_{27}x_{27}$	R^2	ΔR^2	F
A-1	20,807	0,157 (3,492)**								0,203	0,203	12,196**
A-2	20,450	0,168 (4,105)**	-14,957 (- 3,364)**							0,357	0,154	13,066**
A-3	18,012	0,175 (4,477)**	-15,184 (- 3,587)**	4,037 (2,428)*						0,430	0,073	11,581**
A-4	21,384	0,152 (3,891)**	14,397 (- 3,535)**	4,470 (2,783)**	0,0854 (-2,243)*					0,488	0,058	10,705**
A-5	17,911	0,136 (3,527)**	-12,540 (- 3,103)**	4,468 (2,878)**	-0,0932 (-2,521)*	1,110 (2,044)*				0,532	0,044	10,005**
A-6	16,518	0,109 (2,830)**	-12,512 (- 3,234)**	4,908 (3,274)**	-0,0981 (-2,767)**	1,257 (2,398)*	0,949 (2,236)*			0,581	0,049	9,929**
A-7	13,408	0,110 (2,907)**	-11,829 (- 3,105)**	4,621 (3,126)**	-0,0876 (-2,482)*	1,302 (2,533)*	0,944 (2,271)*	0,710 (1,685)		0,607	0,016	9,280**
A-8	15,292	0,121 (3,222)**	-10,569 (- 2,790)**	3,957 (2,653)*	-0,0722 (-2,028)*	1,131 (2,214)*	0,983 (2,418)*	0,812 (1,953)	-0,919 (-1,752)	0,635	0,028	8,904**

* Significatif à un niveau de confiance de 5%

** Significatif à un niveau de confiance de 1%

ANNEXE VI

Équations de régression pour les filiales françaises du secteur tertiaire
(N = 32 observations)

Numéro de l'équation	Constante a_1	$a_{29}x_{29}$	a_2x_2	a_6x_6	$a_{28}x_{28}$	$a_{16}x_{26}$	$a_{27}x_{27}$	$a_{21}x_{21}$	a_4x_4	R^2	ΔR^2	F
B-1	30,286	15,964 (3,563)**								0,297	0,297	12,692**
B-2	648,813	13,385 (3,196)**	-0,315 (-2,691)*							0,438	0,141	11,285**
B-3	539,757	12,983 (3,183)**	-0,265 (-2,250)*	0,121 (1,641)						0,487	0,049	8,860**
B-4	545,870	11,270 (2,790)**	-0,273 (-2,403)*	0,153 (2,085)*	1,493 (1,795)					0,542	0,055	7,978**
B-5	470,058	13,679 (3,269)**	-0,233 (-2,068)*	0,161 (2,260)*	1,402 (1,734)	-4,420 (-1,642)				0,585	0,043	7,323**
B-6	416,892	13,455 (3,244)**	-0,215 (-1,904)	0,195 (2,575)*	1,601 (1,960)	-4,194 (-1,570)	4,188 (1,233)			0,609	0,024	6,478**
B-7	347,921	15,410 (3,551)**	-0,181 (-1,595)	0,198 (2,651)*	1,123 (1,275)	-4,368 (-1,658)	4,985 (1,486)	1,862 (1,332)		0,636	0,027	5,978**
B-8	436,214	17,121 (3,832)**	-0,220 (-1,900)	0,192 (2,604)*	0,709 (0,769)	-7,201 (-2,136)*	4,853 (1,469)	2,319 (1,633)	-1,738 (-1,317)	0,661	0,025	5,607**

* Significatif à un niveau de confiance de 5%

** Significatif à un niveau de confiance de 1%